

わが国企業におけるワーク・ライフ・バランスの条件と課題

The Conditions and Issues of Work-Life Balance in Japanese Firms

岩 橋 建 治

Kenji IWAHASHI

【目 次】

- 1 ワーク・ライフ・バランスとは
- 2 背景
- 3 現状と認識
- 4 期待される効果とその条件
- 5 事例と運用上の課題
- 6 まとめと展望

【要 旨】

わが国企業においてワーク・ライフ・バランス施策が有効に機能するための条件と運用上の課題を検討する。施策には就業意欲向上、人材確保等の効果が期待されるが、施策が有効に機能する条件として、企業規模、業種・職種の特性、雇用流動性等が挙げられる。施策の運用上の課題としては、施策に対する従業員の認知度向上、個々の従業員の選好と健康状態への配慮、仕事の役割分担の見直し、上司と同僚の支援的役割が求められる。

キーワード： ワーク・ライフ・バランス、労務管理、職場環境、企業規模

【Abstract】

This paper reviews the conditions and issues for Japanese firms to practice work-life balance policies more effectively. In general, work-life balance policies are expected to effect work motivation and recruitment in Japanese firms. This paper indicates that the extent of the effects depends on the conditions such as firm size, industry, occupation, and job mobility. And then the author suggests that there are the following issues for Japanese firms to practice work-life balance policies: awareness of the work-life balance policies among employees, work-life preferences and healthcare of each employee, job rotation, and supportive role of the supervisors and colleagues.

Keyword : work-life balance, personnel management, work environment, firm size

1 ワーク・ライフ・バランスとは

近年わが国の企業社会において、ワーク・ライフ・バランスを求める動きが高まってきている。ワーク・ライフ・バランスと

は、仕事生活と、仕事以外の生活とが、バランスよく調和した状態を表す概念である。現状として、わが国においては仕事生活での長時間労働やストレスなどのために、家

庭や余暇といった仕事以外の生活に支障が生じるという問題が多く指摘されている。この問題を解決する処方箋として、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みが期待されているのである。

ワーク・ライフ・バランスの概念はすでに諸外国において広く認知されている。この概念の発祥の地とされるアメリカでは、主に企業が中心となって従業員のワーク・ライフ・バランスを実現するためのさまざまな施策が実施されている（バク 2002の第2章および第3章参照）。またイギリスでは企業のワーク・ライフ・バランス施策の導入を政府が積極的に支援している（大沢 2006の第6章参照）。本稿では主に日本企業におけるワーク・ライフ・バランスのあり方を中心に論じていく。

ワーク・ライフ・バランスを実現するための企業の施策の主なものとしては、育児休業、介護休業、ボランティア休暇、短時間正社員などの労働時間に関する施策や、育児にかかる経費の補助などの経済的支援に関する施策、さらにフレックスタイムや在宅勤務制度などの仕事の柔軟性に関する施策が挙げられる。

ワーク・ライフ・バランス施策の特色の1つは、この施策の実施が、従業員だけではなく、企業にもさまざまなメリットをもたらすと期待されていることである。それでは、この施策にはどのようなメリットがあるのか。そして、そのようなメリットはいかなる条件でもたらされるのか。さらに、この施策をより効果的に運用するにあたっての課題は何か。

これらの問いについて考えるために、本稿では、まずワーク・ライフ・バランスが必要とされている背景について触れた後（2章）、ワーク・ライフ・バランス施策に関する現状と認識を確認し（3章）、この施

策のメリットとして期待される効果とその効果が発揮されるための条件（4章）、およびこの施策の運用に関する事例と運用上の課題について述べる（5章）。

なお文献によっては、ワーク・ライフ・バランスではなく、ワーク・ファミリーないしファミリー・フレンドリーという用語が用いられる場合もあるが、本稿では、いずれもワーク・ライフ・バランスを意味するものとして扱う。¹

2 背景

なぜ現在、わが国の企業社会においてワーク・ライフ・バランスが必要とされているのか。その背景として、性別役割分業の見直し、少子化への対処、ならびに働き方の見直しが挙げられる。

2-1 性別役割分業の見直し

これまで日本の企業社会においては、男性従業員が仕事に専念し、その妻である女性が家事を担う性別役割分業が一般的であった。そこでの女性のライフコースは、結婚を機に退職し、専業主婦になり、子育てが一段落したときに必要に応じてパートタイムのような周辺労働に従事するものとされていた。こうした性別役割分業は、特に戦後の高度経済成長期（1955年ごろから第1次オイルショックの73年にかけて）において適合的であったかもしれない。当時の経済成長に伴い、多くの若者が地方を離れ都市部へ就職していった。そのため核家族化が進み、従来のように家事の負担を親族と分かちあうことが難しくなった。そこ

¹ 従来、ワーク・ライフ・バランス施策は、ワーク・ファミリー施策、ないしファミリー・フレンドリー施策と呼ばれてきたが、徐々に、その適用範囲を、女性だけでなく男性に対して、育児だけでなく生活のさまざまな活動に対して、さらに職務再設計の可能性に対して広げ、ワーク・ライフ・バランス施策と呼ばれるようになった（バク 2002; p. 66-69, 78-85）。

で妻である女性が原則的にその負担を一手に引き受けることで、夫である男性は高いコミットメントで仕事に専念できるようになり、家計の所得増加を可能にした。また行政も、こうした家族モデルを前提として、配偶者控除や第三号被保険者制度といった税・社会保障制度を整備していった。²

上述のような性別役割分業は、女性の社会進出が進むにつれて見直されていった。1986年にはいわゆる男女雇用機会均等法が施行され、女性のキャリア志向を刺激した。女性管理職の数も増加し、いまや妻の収入や地位が夫のそれを上回るケースもめずらしくないものとなった。しかし家事の負担が消えたわけではなかった。そのため女性従業員にとっては、退職で仕事のキャリアを終わらせることなく、キャリアの継続と家事、中でも特に育児を、いかにして両立させるかが問題となった。

また、前述したような性別役割分業が見直されていくにつれて、キャリア継続と育児の両立の問題は、女性従業員に限らず、男性従業員にも共有されつつある。男性従業員の育児休業取得率は女性従業員と比べ圧倒的に少ないが（女性従業員の取得率85.6%に対し男性従業員は1.72%、厚生労働省 2010を参照）、それでも男性従業員の育児へのニーズは高い。内閣府（2007a）によると、職業と育児に同じくらいかわりたいという従業員は男性全体の69.9%にのぼっている。³

2-2 少子化への対処

少子化への対処として、育児に関わる従業員の時間的・経済的負担を減らす必要が

認識されるようになった。このため、1992年にいわゆる育児休業法が施行され、従業員の育児休業が法制化された。同法は95年に改正され、育児・介護休業法と呼ばれるようになり、2001年の改正では、育児休業者に対して、雇用保険から賃金の40%が支給されることになった。さらに2010年においては男性の育児休業取得を促すような法改正がなされた。他方、2003年には少子化社会対策基本法が施行され、「結婚や出産は個人の決定に基づくもの」とする原則を掲げつつも、少子化対策のための社会的基盤をつくるにあたっての、国、地方自治体、事業者、そして国民の責務が明記された。また同年、次世代育成支援対策推進法が成立し、300人を超える労働者を常時雇用する雇用主に、少子化対策の「一般事業主行動計画」の策定・届出が義務付けられた（ただし300人以下の場合は努力義務とされた）。

従業員の育児支援に積極的な企業を表彰する制度も整いつつある。厚生労働省は1999年（当時厚生省）以降、毎年「ファミリー・フレンドリー企業」を認定・表彰している。⁴

他方で、少子化の問題は、ワーキング・プアの問題と関係している。派遣社員やフリーターなどの不安定・低賃金の雇用が常態化したために、結婚・出産に必要なとされる資金に乏しい労働者は少なくない。⁵ 現状として、この問題への対策は進んでいるとはいいがたいものの、関係閣僚と労使団

⁴ 2007年以降は「均等・両立推進企業（ファミリー・フレンドリー企業部門）」として認定・表彰。

⁵ 紙幅の都合から、非正規労働者のワーク・ライフ・バランスの問題について、本稿ではあまり検討することができなかった。ワーク・ライフ・バランス施策はその性質上、労務管理の柔軟性を必要とするが、現状として、「日本では、柔軟性のニーズを非正社員の雇用の増減によって満たす制度が作られており、しわよせが非正社員にいきやすい」（大沢 2006; p. 98）問題がある。非正規雇用に従事する従業員とワーク・ライフ・バランスの問題については大沢（2006）に詳しい。

² 大沢（2006）は、現行の配偶者控除と第三号被保険者制度によって、女性の労働時間が制約されている可能性を示唆している（pp. 134-147）。

³ 男性の育児休業の現状については佐藤・武石（2004）に詳しい。

体代表者・有識者から構成される「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」が2007年に制定した「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、フリーターの常用雇用化支援、経済的自立が困難な者への就労支援などが盛り込まれた（内閣府2007bを参照）。

2-3 働き方の見直し

これまで、わが国では長時間労働がもたらすさまざまな弊害や、他の先進国と比べた場合の労働生産性の低さなどが問題とされてきた。所定内労働時間を大幅に超える長時間労働は、それが従業員のこころと身体を壊すとき、また家庭や地域社会などの仕事以外の生活の場における営みを犠牲にしすぎるときに、特に問題とされてきた。そして、仕事に傾注するあまり家庭のトラブルを解決する余裕がなくなり、そのためにストレスを感じ、仕事の生産性が下がるといった、ワーク・ファミリー・コンフリクトの問題がたびたび指摘されてきた。⁶ 他方、労働生産性の低さについて、OECDのデータベースをみると、2009年の日本の労働時間あたりGDPは、アメリカを100とした場合66.6であり、G7諸国の中で最も低い（OECD 2010を参照）。

働き方を見直すこと自体は、今に始まった議論ではない。すでに1970年代において、労働の人間化、またはQWL（Quality of Working Life、労働生活の質）の向上を求める動きが世界的に広がっていた。⁷ これらの動きにおいては、職場における労働者の自律性を高め、職務を充実させることで、

組織の生産性が伸びるよう、仕事のやり方を再設計することがめざされた。現在のワーク・ライフ・バランスの発想は、労働の人間化ないしQWLを求める動きと無関係ではない。むしろ、ワーク・ライフ・バランスはQWLに関する議論の中心として位置づけられる（Guest 2002：p.276）。仕事のやり方を再設計し、生産性を高める前提として、仕事生活と仕事以外の生活との調和が必要である、という認識が広がってきたのである。

もちろん、多くの日本企業が家族手当や住宅手当などの福利厚生を通じて、従業員の仕事以外の生活にも配慮していることも事実である。しかし、前に述べたような長時間労働や労働生産性の問題は依然残っている。そのため現在、働き方の見直しが求められている。

以上、わが国においては、性別役割分業の見直し、少子化への対処、そして働き方の見直しといった背景から、ワーク・ライフ・バランスが必要とされていることを確認した。ワーク・ライフ・バランスの取り組みの成否は、国、地方自治体、企業、そして個々の従業員などの、さまざまな主体の努力によって左右されるだろう。とりわけ働く場を提供する企業の役割は重要である。

しかし、従業員の仕事以外の生活への配慮が、企業にとってメリットをもたらさないものであれば、企業はワーク・ライフ・バランス施策の実施に躊躇するであろう。そこで、ワーク・ライフ・バランス施策の実施が企業にどのようなメリットをもたらすのかという問いについて考えるため、次章ではアンケート調査の結果をもとに、この施策に関する現状と、そのメリットについての企業の認識をみていく。

⁶ ワーク・ファミリー・コンフリクトという言葉を用いてはいないものの、その実態についてはバク（2002）の第1章が参考になる。なお理論研究については藤本・吉田（1999）を参照。

⁷ 労働の人間化およびQWLについては奥林（1991）に詳しい。

3 現状と認識

ワーク・ライフ・バランスに関する現状と認識をみるために、労働政策研究・研修機構による2007年のアンケート調査（労働政策研究・研修機構 2007）から、健康維持のために従業員が会社に求めている取り組み、ワーク・ライフ・バランス施策の有無、およびその認識された効果について確認する。⁸ なお本稿では、施策の有無とその認識された効果について、企業規模の違いという視点を加えることで、この施策についての現状と認識をより明確にとらえてみたい。

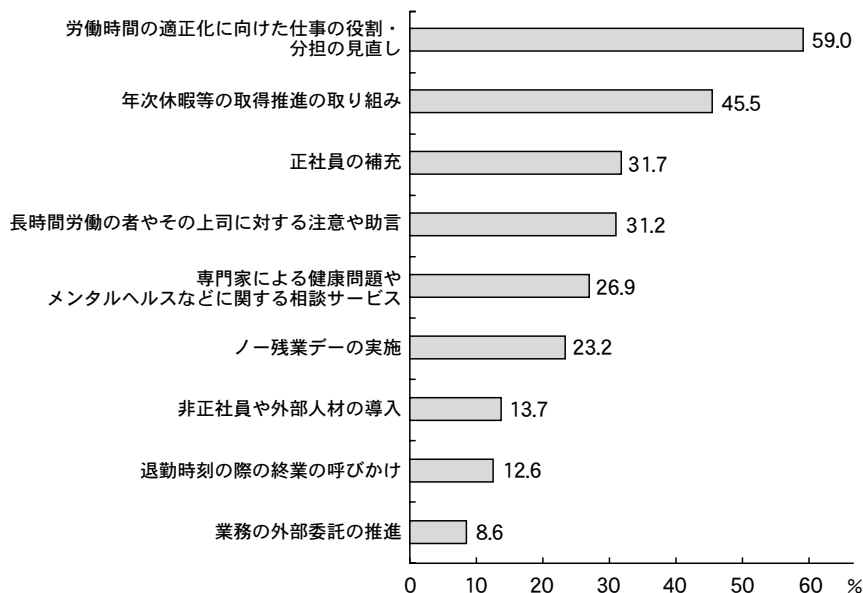
3-1 健康維持のために求められている取り組み

従業員の健康を維持することは、ワーク・

ライフ・バランスの実現に不可欠である。ここでは、従業員が会社にどのような取り組みを求めているのかをみてみる。

労働政策研究・研修機構（2007）が企業の従業員7,168人を対象に調査したところによると、「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」を挙げた割合が最も高く（59.0%）、次に「年次休暇等の取得推進の取り組み」（45.5%）が高かった（図1）。

同調査結果によると、年齢が高くなるほど「専門家による健康問題やメンタルヘルスなどに関する相談サービス」を挙げる割合が高くなっており、役職が低くなるほど「年次休暇等の取得推進の取り組み」、「正社員の補充」を挙げる割合が高くなっていった（労働政策研究・研修機構 2007：p.76）。



資料：労働政策研究・研修機構（2007）p. 76.

従業員調査。N=7,168、あてはまるものすべてに回答

図1 従業員の健康維持のために会社が行う取り組みとして重要なもの

⁸ ワーク・ライフ・バランスに関する現状と認識については、他にも厚生労働省（2006、2007）、内閣府（2007a）などが参考になる。

同様に、労働時間が長くなるほど「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」、「正社員の補充」などを挙げる割合が高くなっていた（同上、p.77）。

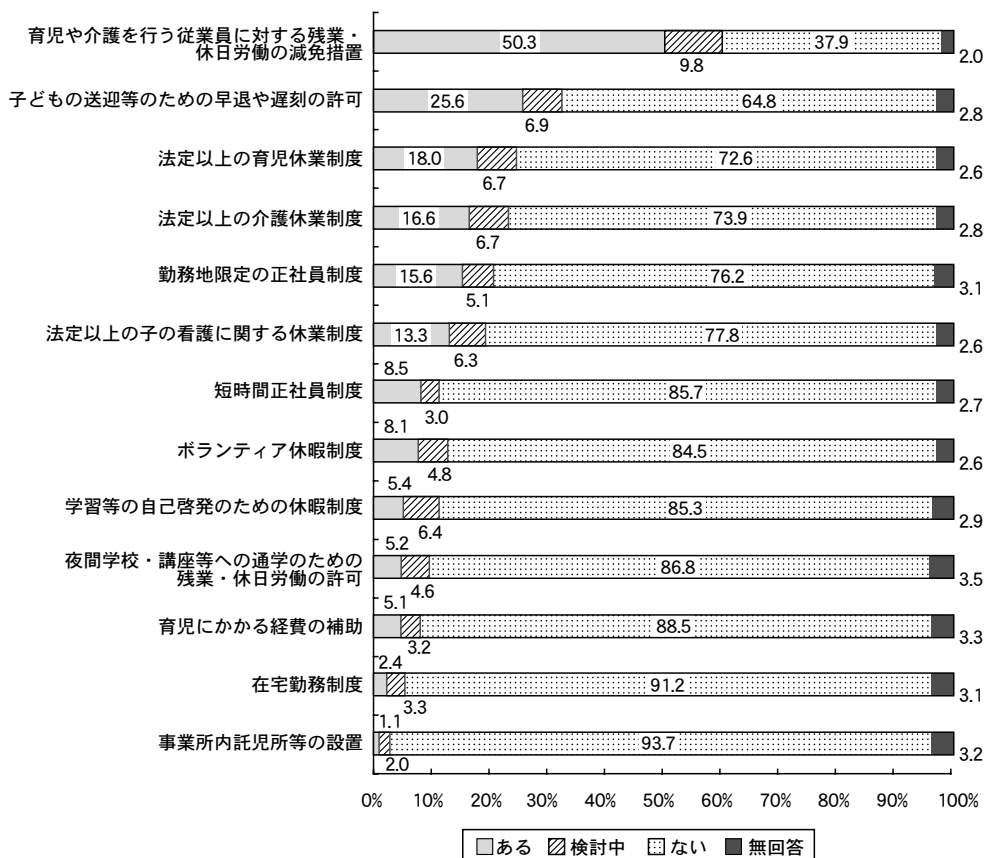
上に述べたような、健康維持のために求められている取り組みの多くは、働き方の見直しに関するものである。しかし企業環境や経営状態によっては、このような取り組みを行うことが現状として厳しい場合もありうる。そのような厳しい環境下での施策の運用事例については後述する。

3-2 ワーク・ライフ・バランス施策の有無

正社員を対象とした、仕事と生活の調和

を図るための制度や慣行の有無について、労働政策研究・研修機構（2007）の調査結果によると、対象となった1,291社のうち「ある」と答えた割合は、「育児や介護を行う従業員に対する残業・休日労働の減免措置」が最も高く（50.3%）、次いで「子どもの送迎等のための早退や遅刻の許可」（25.6%）、「法定以上の育児休業制度」（18.0%）の順に高かった（図2）。

同調査結果について企業規模の観点から考えてみる。上に述べた施策のうち、「法定以上の育児休業制度」の有無についていうと、従業員数1,000人以上の企業（110社）の3割以上が「ある」と答えているが、1000



資料：労働政策研究・研修機構（2007）p. 96.

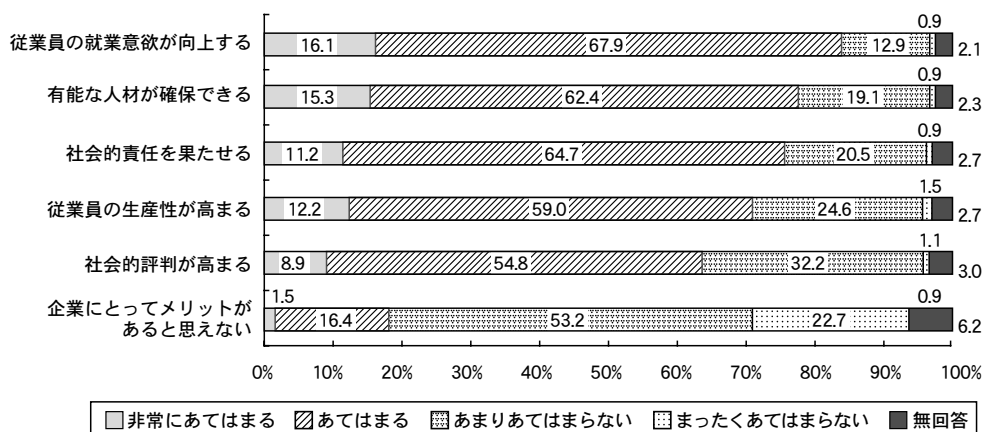
企業調査。N=1,291 四捨五入しているため合計が100%とならないものもある。

図2 仕事と生活の調和を図るための制度の有無

人未満の企業では、「ある」と答えた割合は3割に満たない（同上、p.233を参照）。同様に、「法定以上の介護休業制度」、「勤務地限定の正社員制度」、「法定以上の子の看護に関する休業制度」、ならびに「ボランティア休暇制度」の有無については、従業員数3,000人以上の企業（33社）の3割以上が「ある」と答えているものの、3,000人未満の企業における同様の答えは3割に満たない（同上、pp.232-234参照）。このように、いくつかの施策は従業員数の多い企業ほど実施されやすい傾向にあるといえる。

3-3 認識された効果

図3は、「仕事と生活の調和を図るための制度を整備することはどのような効果があると思うか」について、労働政策研究・研修機構（2007）が企業を対象に調査した結果を示している。効果について、あてはまる（「非常にあてはまる」＋「あてはまる」）とする割合が最も高かったものは「従業員の就業意欲が向上する」であり、84.0%であった（「非常にあてはまる」16.1%＋「あてはまる」67.9%）。次いで「有能な人材が確保できる」の77.8%（前者15.3%、後者62.4%）⁹、「社会的責任を果たせる」の75.9%（前者11.2%、後者64.7%）の順に高かった。



資料：労働政策研究・研修機構（2007）pp. 244-246をもとに筆者作成。
企業調査。N=1,291 四捨五入しているため合計が100%とならないものもある。

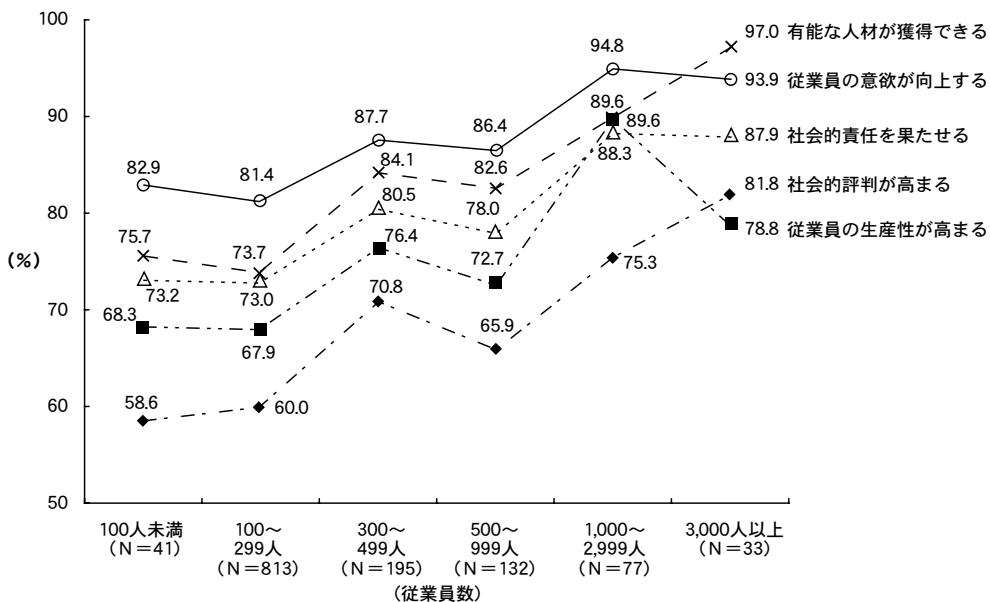
図3 仕事と生活の調和を図るための制度の効果

図3にみるように、ワーク・ライフ・バランスのための施策は、企業にメリットをもたらすと一般的に認識されているようである。

ここで再び、上の調査結果について企業規模の観点からみてみよう。図4は、図3で示されたそれぞれの効果について、あてはまる（「非常にあてはまる」＋「あてはまる」）と答えた企業の割合を企業規模（従業員数）別にとらえたものである。なお、ここでは「企業にとってメリットがあると思えない」という項目を除外している。

業員数）別にとらえたものである。なお、ここでは「企業にとってメリットがあると思えない」という項目を除外している。

⁹ 単純に前者（15.3%）と後者（62.4%）を足した場合77.8%にはならないが、それぞれの値が四捨五入されたものであるため、内訳の合計が全体に一致しないこともある。労働政策研究・研修機構（2007）の調査結果の概要では、「非常にあてはまる」＋「あてはまる」の割合の合計値が77.8%と記されていたため（p.99）、本稿もそれに準拠した。



資料：労働政策研究・研修機構（2007）pp. 244-246をもとに筆者作成。
企業調査：N=1,291

図4 仕事と生活の調和を図るための制度の効果（企業規模別比較）

図4で示された結果について、おおまかにいうと、ワーク・ライフ・バランス施策の効果を認識する企業の割合は総体的にみて高いものの、企業規模が大きくなるにつれて、その割合がさらに高くなる傾向がみられる。この図をみる限り、いずれの施策についても、従業員数300人以上の企業は、300人未満の企業と比べて効果を認識する割合が高い。さらに、いくつかの効果についてみると、企業規模間の差があらわれている。「社会的評判が高まる」という効果について、従業員数100人未満の企業の58.6%が認識しているのに対し、従業員数3,000人以上の企業では81.8%であり、その差は23.2ポイントと大きい。また「有能な人材が確保できる」という効果の認識についても、従業員数100人未満の企業の75.7%に対して従業員数3,000人以上の企業では97.0%と、大きな差がみられる（21.3ポイント）。

一般に、従業員数の多い企業ほど、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を多くもっている。そのため、そのような企業では、育児や介護等で誰かが早退もしくは休んだとしても、その人員的ないし経済的なフォローをすることが、従業員数の少ない企業に比べれば容易な場合が多いであろう。それゆえに、ワーク・ライフ・バランスに関する施策を実施するにあたり、そのコストよりもむしろメリットを感じるもののほうが多いのではないかと考えられる。

以上、労働政策研究・研修機構（2007）の調査結果をもとに、ワーク・ライフ・バランスに関する現状と認識をみてきた。ここでは、ワーク・ライフ・バランス施策を実施する企業の割合は少なくないこと、その施策のメリットが広く認められていること、そして、いくつかの施策については規

模の比較的大きい企業ほど充実しており、かつ比較的高い効果が認識されていることを確認した。ただし、このことは比較的小規模の企業でのワーク・ライフ・バランス施策に効果がないということを意味しているのではない。調査結果にみられるように、小規模の企業もまた、その多くが施策の効果を高く認識しているのである。

ワーク・ライフ・バランス施策の実施が企業にもたらすメリットについて、今度は実証研究の知見を手がかりに、より詳細な検討を行う。次に述べる諸研究から、この施策の実施にいかなる効果が期待されるのか。さらに、この施策の実施が効果を発揮するのはどのような条件においてなのか、という問いについて考えてみる。

4 期待される効果とその条件

ワーク・ライフ・バランス施策の実施によって期待される効果とその条件について、近年の研究によって明らかにされつつあることを確認する。まず企業の対外的戦略における効果について触れ、次に企業の内部における「働きやすさ」や「働きがい」などへの効果についてみていく。その際それぞれの効果が、どのような条件に依存するのかを述べていく。

4-1 企業の対外的戦略における効果とその条件

1990年代以降急速に進行した金融面での変化により、日本の企業経営において、資本市場から資金を調達することの重要性が増してきた。資金調達のためには、一方で自己資本利益率などの財務指標の向上が重視されるが、他方でCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）への取り組みも注目されるようになってきている。近年わが国においても、CSRへの積

極的な取り組みが認められた企業に対する投資、すなわちSRI（Socially Responsible Investment、社会的責任投資）への意識が高まりつつある。

企業によるワーク・ライフ・バランスへの取り組みもまた、CSRの一環として位置づけられている。現在では従業員の仕事と生活の両立支援に積極的に取り組む企業へ投資するSRIファンドも流通し始めている。

ワーク・ライフ・バランスに関する施策を導入し、社会的責任を果たすことで、企業の社会的評判が高まり、投資を呼ぶ、というような好循環は、常に起こりうるわけではないものの、いくつかの実証研究で指摘されている。アメリカでの研究をみると、Arthur（2003）では、『フォーチュン』誌に掲載された企業500社を対象とした分析から、企業が施策の導入を表明することにより、その株価を上げていることが示されている。彼によると、特にハイテク産業において、かつ女性従業員比率の高い産業において、そのような傾向がみられたという。同様に、わが国においては川口・長江（2005）が、厚生労働省から「ファミリー・フレンドリー企業」として表彰された企業を対象に分析している。彼らは、この企業表彰によって、受賞企業の株価が短期的に上昇するが、利益が減少している企業についてはかえってその逆の効果があることを指摘する。

このことから、ワーク・ライフ・バランスに関する施策の実施が、その企業への投資を呼ぶにあたり効果的かどうかを検討する際には、少なくとも、「業種の違い」と、「企業の利益状況」に留意することが条件といえる。

次に、企業の対外的戦略を人材採用の面から考えてみよう。企業が労働市場から有能な人材を採用するための戦略として、

ワーク・ライフ・バランスに関する施策の実施にはどのような効果があるのだろうか。前述した川口・長江（2005）によると、厚生労働省から「ファミリー・フレンドリー企業」として表彰された企業は、文系の大学生・院生の間で就職人気ランキングをやや高めたが、理系の間でははっきりした効果が見られなかったという。また厚生労働省（2006）によると、企業における仕事と生活の両立支援施策の導入は人材確保に効果があり、この施策を人材育成施策と併せて実施することで、過去5年間の新卒採用状況において「質・量ともに必要な人材が確保できている」と回答する企業の割合が高くなっていったことが示されている。

大学生・院生の文系と理系の違いは、企業採用の際の職種にあらわれることが少なくない。また、キャリア形成や能力開発を支援する人材育成施策は、採用された従業員の士気の向上を通じて、人材採用についての企業の満足が高めることが考えられる。ここから、ワーク・ライフ・バランスに関する施策の、人材採用の面での効果は、採用の際の「職種の違い」、および「採用後の人材育成施策の充実度」などの条件に左右されるといえる。

なお人材採用に関する上の2つの研究結果は、新卒採用を前提としたものであった。中途採用のケースを含めて考える場合、「雇用の流動性」という条件にも注意する必要がある。高瀬・岩橋（2008）は、労働者にとって企業間移動のコストが高ければ、ワーク・ライフ・バランス施策が人材採用に与える効果は低下することを指摘している（p.43）。言い換えると、転職が容易ではない状況では施策の訴求力が弱くなるというのである。

4-2 企業の内部における効果とその条件

いくつかの研究結果は、ワーク・ライフ・バランス施策の効果として、「働きやすさ」ないし「働きがい」というような従業員の就業意欲や生産性に関する意識を高めること、そしてさらに、従業員の定着率の向上を示唆している。坂爪（2002）は、ファミリー・フレンドリー施策の実施が、「職場の人間関係は良好である」、「今の会社や職場の雰囲気はよい」といった従業員の「働きやすさ」に関する意識に影響を与えたとともに、このような施策を実施する企業では女性の離職率が低いことを明らかにしている。また藤本（2007）は、休業取得や短時間勤務などといった時間調整の面での仕事の柔軟性と、従業員が家族的責任にあわせて仕事の進め方や段取りを自律的に決定できることといった自律性の面での仕事の柔軟性に注目し、これら2種類の柔軟性の両方を充実することが、男女ともに従業員の「働きがい」（藤本 2007によると「企業への愛着心」と同義）を高め、離職・転職意向を抑えると論じている。

ワーク・ライフ・バランス施策が、上に述べたような効果を発揮するための条件を考えるにあたり、まず、この施策の運用について、厚生労働省（2008）の調査結果をみてみよう。同調査結果は、「企業が思うほど、従業員は育児休業制度や育児のための短時間勤務制度の内容を認知していない」、「男性は企業規模に関わらず、女性は規模が小さいほど、育児休業制度を取得しにくい」、「短時間勤務制度を利用しにくい理由は、業務遂行への支障、制度内容等の理解不足、上司の無理解、昇給・昇格への悪影響等」などの問題を指摘している。

ワーク・ライフ・バランス施策が利用されにくい背景として、先行研究では、この施策と職場の規範との競合が論じられてい

る。アメリカでの研究をみると、Blair-Loy and Wharton (2002) は、この施策が、「長時間労働文化」(overtime culture) や「仕事への献身」(work devotion) などの職場規範と競合するために、じっさいには利用されにくい傾向にあることを述べている (p.816)。わが国においても、似たような規範とワーク・ライフ・バランス施策との競合の問題が検討されている (藤本 2007; 坂爪 2007を参照)。

上に述べたようなワーク・ライフ・バランス施策の運用上の問題への処方箋として、先行研究では、従業員の職場環境の見直しが多たび論じられてきた。たとえば藤本 (2007) は、公的制度の整備だけでは仕事と家庭生活の両立は実現困難かもしれない、両立支援制度を利用してもキャリア形成上不利をこうむらずに働くことができるような、職場での非公式の取り決めや、職場環境のあり方が重要であると指摘している。そして多くの論者が、そのような職場環境の見直しにあたっては、上司の支援的な役割が鍵となることを述べている (Blair-Loy and Wharton 2002; 藤本 2007; 坂爪 2007)。支援的な上司は、ファミリー・フレンドリーな職場環境をつくることで、従業員のモラルを高める (藤本 2007) というのである。

以上のことから、ワーク・ライフ・バランス施策が従業員の就業意欲や生産性に関する意識を高めるような効果を発揮するための条件としては、施策の内容についての「従業員の認知度」、「企業規模の違い」、「男女差」などが挙げられるものの、職場環境のあり方の問題が大きく、特に「上司の支援的な役割」が重要であるといえる。

以上、ワーク・ライフ・バランス施策の実施が企業にもたらす効果とその条件につ

いて、近年の実証研究の知見を中心に述べてきた。それでは、この施策のじっさいの運用上の課題は何か。このことを確かめるために、次章では事例を中心にみていく。

5 事例と運用上の課題

以下では森田・高瀬 (2008) による聞き取り調査を手がかりに、ワーク・ライフ・バランス施策のじっさいの運用について、2つの事例を確認する。その後、運用上の課題について考察する。

5-1 A社のケース

A社は創業以来100年以上の歴史を持ち、連結ベースの従業員数が20,000人以上、単独でも8,000人以上を擁する大手製造業である。女性従業員が占める割合もパートなど期間を定めて雇用されている従業員が占める割合もともに10%未満である。

…(引用者略)…。ホワイトカラーの多くを対象とした企画業務型の裁量労働制やフレックスタイム制が導入されていたり、配偶者出産休暇制度や看護休暇制度が導入されていたりしておりWLB (ワーク・ライフ・バランス—引用者注釈) に関する制度的な整備はかなり進んでいる。しかし、制度はかなり整っていても、それを十分に活用して仕事と仕事を離れた生活のバランスをうまく取れるようになっているかというと、個人差はあるもののまだまだそこまでは至っていないようである。…(引用者略)…。

こうした取り組みを経て気づかれた重要な事柄のひとつは、「本人の本当の声を吸い上げるのが難しい」ということである。会社としては、種々の制度を本当に利用したい人が利用できる

ように支援していきたいのであるが、実際には、恵まれているのにまだ取ろうとする人がかなり多く、そうした人ほどさらに要求の度合いを増しているようである。…(引用者略)…。

また、配偶者出産休暇制度として、出産1ヶ月以内に3日の特別休暇を取ることができるようになっている。ただし、この制度の利用率は2年前70%台であったのが、現在では60数%に下がってきている。この原因の一つは、従業員の多くがこうした制度があることを知らないことにあると考えられている。そのため、従業員全員を対象に周知を図るのではなく、対象者になったときに、本人とその上司に対してピンポイントで啓発を行っている。…(引用者略)…。

A社の担当者は、WLB関連諸施策の運用にあたっては、上司の態度だけでなく、同僚の理解もとても重要である点も強調しておられた。

(森田・高瀬 2008：pp.202-204より引用)

5-2 B事業所のケース

B事業所は、物流・機工を核とする総合サービス業をグローバルに営むα社(単体従業員数9,000名弱——原文注釈)の大阪府下にあるひとつの支店(従業員数約300名——原文注釈)の一部門が割り当てられている事業所(従業員数17名[含 派遣社員]——原文注釈)である。…(引用者略)…。

しかし、決められた工期の間にメンテナンス作業を終えるという仕事は、発注企業が設備の生産性を重視することによる工期短縮やコスト削減の強い要求などのために、現在では特に労働時間に関して非常に厳しい条件での作

業になってしまっている。B事業所の年次有給休暇取得率は、全国平均を大きく下回る20%であり、正社員1人あたりの月平均残業時間も70時間となっており、休みを取ることの困難さがうかがえる。…(引用者略)…。

しかし、一方では「やったらやっただけ(給料を)もらえることが魅力」と感じている人が多いのも事実であり、従業員には時間よりも賃金を選好する傾向が認められ、長時間労働になりがちであることが従業員のモチベーションを下げる要因にはなっていないようである。ただし、管理者側も、仕事の性質上、心身ともに健康な状態でないのに作業をさせると事故につながる危険性が高まるため、「強制的に(仕事を)やらせたら取り返しがつかないことになる」ことは強く認識している。…(引用者略)…、コミュニケーションを密にして個別の対応を十分にとることが管理者には求められている。

(森田・高瀬 2008：pp.205-206より引用)

5-3 運用上の課題

上に述べたケースを参考に、ワーク・ライフ・バランスに関する施策の運用上の課題について考えてみよう。

施策の内容についての「従業員の認知度」を高めることは、前に述べたようにワーク・ライフ・バランス施策が企業の内部における効果を発揮するための条件の1つである。A社のケースでは当該制度の対象者とその上司にピンポイントで啓発を行うという工夫がみられ(森田・高瀬 2008：p.205)、B事業所のケースでは、施策の実施が厳しい状況でありながらも、管理者と従業員のコミュニケーションを良くすることで対処していた(同上、p.207)。

「個々の従業員の選好と健康状態への配慮」も求められる。個々の従業員の選好に関して、A社のケースでは本当に支援が必要な人の声を管理職や組合はどう吸い上げるかが課題とされ、声の大きい人ばかりを支援していないかどうかを絶えず確認する必要があるとされた（同上、p.205）。B事業所のケースでは、労働時間や休暇と賃金を比べた場合、決して全員が労働時間や休暇を選好するわけではないことが示された（同上、p.207）。このように多様で、時としてみえにくい、従業員の選好に配慮する必要があるといえる。また、個々の従業員の健康維持はワーク・ライフ・バランスの実現に不可欠の要素である。B事業所のケースからは、休みたい人を無理に働かせても良い結果は得られないという、心身の状態が怪我や最悪の場合、命にも関わる事故を招く危険がある職場ならではのインプリケーションが確認された（同上、p.207）。

「仕事の役割分担の見直し」も重要である。3章でみたように、労働時間の適正化に向けた仕事の役割分担の見直しは、健康維持のためにもっとも多くの従業員が求めている取り組みであった。他方で、健康維持のための取り組みとして正社員の補充、言い換えると人手不足の解消を、会社に求める従業員も少なくなかったことは無視できない（3章を参照）。しかし、B事業所のように、下請け関係など大企業や親企業のサプライチェーンに組み込まれている結果、ワーク・ライフ・バランスに関して、一企業だけでは如何ともし難い構造上の問題をもつ（森田・高瀬 2008：p.207）というような企業も少なくない。また規模の小さい企業では、正社員の補充が現実的に厳しい場合も多い。ここでは人手不足という根本的な問題よりも、むしろ施策の運用上の課題としての、仕事の役割分担の見直しにつ

いて考えることにする。

仕事の役割分担の見直しについて、A社のケースは、ワーク・ライフ・バランス施策の定着のために、長期的な視点を持ち、働き方を変える覚悟でじっくり取り組む姿勢が重要であることを示唆している（同上、p.205）。施策の運用にあたり、脇坂（2002）は、休暇の取得によって抜けた人員の代替要員をどのように確保するかがポイントになるとしている。彼によると、代替要員の確保の仕方としては分担方式と順送り方式があり、前者は同僚で仕事を少しずつ増やすかたちで分担することであり、後者は休業者がでたときに玉突き的に従業員を動かしていくことである。後者の方式は、休業者がでたときに、その休業者の次に易しい仕事をしているa（たとえば部下や後輩など）に、その休業者の仕事を任せ、aがやっていた業務を、aの次に易しい仕事をしているbに任せる、というものである。脇坂（2002）によると、この順送り方式は、より高い技能を要する仕事に挑戦する機会を従業員に与えることから、従業員個々人の技能形成上のメリットがあると指摘する。

さらに、「上司と同僚の支援的な役割」が、前に述べたようにワーク・ライフ・バランス施策の効果を発揮させる重要な条件である。課題としては、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、社内のコミュニケーションを良くすることが挙げられる。A社のケースでは、制度の構築だけでなく、タテのつながり（上司との関係）とヨコのつながり（同僚間の関係）を良好にすることが制度の有効な運用につながると示されており（森田・高瀬 2008：pp.204-205）、B事業所のケースでは、管理者が部下に対して持つ責任の重さが確認されるとともに、管理者がコミュニケーションを密にして個別の対応を十分にとることの必要性が認識

されている（同上，pp.205-206）。

6 まとめと展望

本稿では、わが国の企業社会におけるワーク・ライフ・バランスのあり方を考えるために、ワーク・ライフ・バランスが必要とされている背景、ワーク・ライフ・バランス施策に関する現状と認識、この施策のメリットとして期待される効果とその効果が発揮されるための条件、そしてこの施策の運用に関する事例と運用上の課題について述べた。

ワーク・ライフ・バランスが必要とされている背景としては、性別役割分業の見直し、少子化への対処、ならびに働き方の見直しが求められていることを論じた。

ワーク・ライフ・バランス施策の現状に関しては、健康維持のために従業員が会社に求めている取り組みについて触れた後、この施策がどの程度実施されているのかを知るために、この施策の有無についての調査結果をみた。さらに、この施策のメリットについての企業の認識を確認した。そこから、この施策を実施する企業の割合が少なくないこと、従業員の就業意欲が向上する、有能な人材が確保できるなどのメリットが広く認められていること、いくつかの施策については規模の比較的大きな企業ほど充実しており、かつ比較的高い効果を認識していることを指摘した。ただし小規模の企業もその多くが施策の効果を高く認識していたことにも留意しておきたい。

ワーク・ライフ・バランス施策の実施が企業にもたらすメリットをより詳細に検討するために、近年の実証研究の知見を中心に、この施策によって期待される効果と、その効果が発揮されるための条件を整理した。

企業の対外的戦略における効果について

は、資本市場からの資金調達の面と、労働市場からの人材採用の面から考えた。資金調達の面でのメリットをもたらすためには「業種の違い」と「企業の利益状況」に留意することが条件となり、人材採用の面でのメリットは採用の際の「職種の違い」と「採用後の人材育成施策の充実度」などの条件に左右されることを指摘した。なお中途採用のケースを含めた場合、「雇用の流動性」が低いと人材採用の面での施策のメリットの効果が低下することについて触れた。

他方、企業の内部における効果については、この施策が、働きやすさや働きがいというような従業員の就業意欲や生産性に関する意識を高め、離職・転職意向を抑えることを確認した。このような効果をもたらされるための条件として、施策の内容についての「従業員の認知度」、「企業規模の違い」、「男女差」などが挙げられるものの、職場環境のあり方の問題が大きく、特に「上司の支援的な役割」が重要であることを指摘した。

そして、この施策がじっさいにどのように運用されているのかを確認するために、2つの事業所のケースをみた。これらのケースを参考に、ワーク・ライフ・バランスに関する施策の運用上の課題を述べた。運用上の課題として、施策の内容についての「従業員の認知度の向上」、「個々の従業員の選好と健康状態への配慮」、「仕事の役割分担の見直し」、ならびに「上司と同僚の支援的な役割」を挙げるとともに、成果を上げるためのいくつかの工夫を確認した。

以上の検討から、ワーク・ライフ・バランス施策によって期待される効果と、その条件、および運用上の課題は、表1のようにまとめられる。これら効果と、条件および課題との因果関係をより詳細に分析する

ことが、今後のワーク・ライフ・バランス
研究を深めていくにあたり有効であり、か

つ施策のメリットを引き出すことにつな
ぐと期待できる。

企業の対外的戦略上の効果とその条件		企業内部での効果とその条件	運用上の課題
資金調達	人材採用		
(効果) ・株価上昇	(効果) ・人材確保に関する 企業の満足度向上	(効果) ・働きやすさ、働きがいの 向上 ・離職・転職性向の抑制	・従業員の認知度向上 ・個々の従業員の選好と 健康状態への配慮 ・仕事の役割分担の見直 し ・上司と同僚の支援的役 割
(条件) ・業種の違い ・利益状況	(条件) ・職種の違い ・採用後の人材育成 施策の充実度 ・(中途採用の場合) 雇用の流動性	(条件) ・従業員の認知度 ・企業規模の違い ・男女差 ・上司の支援的役割	

表1 ワーク・ライフ・バランス施策の効果、条件、および課題

最後に、ワーク・ライフ・バランスの実
現に関して今後の展望を得るために、政策
的地見地から若干の考察を加える。本稿では
主に企業レベルでのワーク・ライフ・バラ
ンスの条件と課題について検討してきたが、
前述したように、ワーク・ライフ・バラ
ンスの取り組みは、企業レベルのみならず、
国や地方自治体など、相対的によりマク
ロ・レベルにおける主体の働きによっても
影響される。¹⁰

グローバル化をはじめとする諸要因によ
り企業間競争は激しさを増しているといわ
れている。そのため、たとえば短時間勤務
制度など企業レベルでの労働時間に関する
施策が、単に人件費抑制の意図によっての
み導入されるのではなく、個々の従業員の
ワーク・ライフ・バランスに配慮されたも
のとして実施されるためには、企業レベル

での取り決めだけでは限界がある。ワー
ク・ライフ・バランスの実現にあたっては、
それが労働生産性の向上につながるよう企
業レベルでの施策の運用上の課題への取り
組みが求められるとともに、よりマクロ・
レベルにおいては、そうした取り組みを行
う企業への行政支援¹¹の進展と、従来の労
働法制の実効性をより高めるような働きか
けが必要になってくるであろう。

引用文献

- Arthur, M. (2003) "Share Price Reac-
tions to Work-Family Initiatives:
An Institutional Perspective." *Acad-
emy of Management Journal*, Vol.
46, No.4, pp. 497-505.
- Blair-Loy, Mary and Wharton, Amy S.

¹⁰ ワーク・ライフ・バランスの制度化に関する、それら
さまざまな主体間の相互作用への視角については、
高瀬・岩橋 (2008) を参照。

¹¹ たとえばイギリスでは、5年間を期限として、柔軟な
就業制度の導入を検討する企業へのコンサルタント
費用援助のための基金が2000年に設置された。

- (2002) “Employees’ Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context,” *Social Forces*, Vol. 80, No. 3, pp. 813-845.
- 藤本哲史 (2007) 「ファミリー・フレンドリーな職場環境が従業者モラルに及ぼす影響—男女比較分析—」『日本労務学会誌』第9巻第1号, pp.16-30.
- 藤本哲史・吉田悟 (1999) 「ワーク・ファミリー・コンフリクト——ふたつの研究潮流と経営組織における問題点——」『組織科学』Vol.33, No.2, pp.66-78.
- Guest, David. E. (2002) “Perspectives on the Study of Work-Life Balance,” *Social Science Information*, Vol.41, No.2, p.255-279.
- 川口章・長江亮 (2005) 「企業表彰が株価・人気ランキングに与える影響——均等推進とファミリー・フレンドリーの市場評価」『日本労働研究雑誌』2005年5月号, No.538, pp.43-58.
- 厚生労働省 (2007) 『労働経済白書』(平成19年版).
- 厚生労働省 (2010) 『雇用均等基本調査』(平成21年度).
- 森田雅也・高瀬武典 (2008) 「ワーク・ライフ・バランスに関する聞き取り調査結果」『関西大学社会学部紀要』第39巻第3号, pp.201-214.
- 奥林康司 (1991) 『増補 労働の人間化 その世界的動向』有斐閣.
- 大沢真知子 (2006) 『ワークライフバランス社会へ——個人が主役の働き方』岩波書店.
- パク・ジョアン・スックチャ (2002) 『会社人間が会社をつぶす ワーク・ライフ・バランスの提案』朝日新聞社.
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』(JILPT調査シリーズ No.38).
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』2002年6月号, No.503, pp.29-42.
- 坂爪洋美 (2007) 「管理職の両立支援策への理解が部門に与える影響——『役割受容』を中心に——」『組織科学』Vol.41, No.2, pp.5-18.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2004) 『男性の育児休業 社員のニーズ、会社のメリット』中公新書.
- 高瀬武典・岩橋建治 (2008) 「ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関する考察」『関西大学社会学部紀要』第40巻第1号, pp.39-58.
- 脇坂明 (2002) 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』2002年6月号, No.503, pp.4-14.
- [URL]
- 厚生労働省 (2006) 「両立支援と企業業績に関する調査・分析結果の概要」(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/dl/h0623-2c.pdf>)
- 厚生労働省 (2008) 「今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査結果」(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/05/h0520-1.html>)
- 内閣府 (2007a) 『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向 中間報告 ～多様性を尊重し仕事と生活が好循環を生む社会に向けて～』(<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/pdf/wlb19-7-2.pdf>)
- 内閣府 (2007b) 「仕事と生活の調和推進のための行動指針」(<http://www8.cao.go.jp/wlb/gover>

nment/pdf/indicator.pdf)
OECD (2010) “Labor Productivity Levels”
(<http://stats.oecd.org/WBOS/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL>)